PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS (PUCESE)"

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN PRODUCTIVIDAD

AUTORA:

JOSELING ANDREINA LUCAS VALENCIA

ASESOR:

MGT. XAVIER QUIÑONEZ KU

ESMERALDAS, ENERO DE 2018

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención Productividad.

_____

LECTOR 1

MBA. María de Lourdes Solís.

_____

LECTOR 2

Mgt. Ramón Angulo

_____

DIRECTOR DE ESCUELA

Mgt. Alexandra Bautista

_____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Xavier Quiñonez.

AUTORÍA

Yo, Joseling Andreina Lucas Valencia, con cédula de ciudadanía No. 0802596171, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

La información obtenida a través de la entrevista, encuesta y ficha de observación se garantizará que será de total confidencialidad y para fines profesionales.

En virtud que, el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

C.C # 0802596171

AGRADECIMIENTO

Al Instituto de Fomento al Talento Humano del Ecuador, por su apertura crediticia para financiar mis estudios de tercer nivel.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Escuela de Administración de Empresas, por la formación que me ha brindado, a mis Catedráticos por su paciencia y dedicación al compartir conmigo sus conocimientos y experiencia.

Al Pro rector Lcdo. Aitor Urbina De Vicuña, por la oportuna acogida y gran apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

A la Directora Administrativa y de Recursos Humanos Ing. Marjorie Segovia Aguilar, por el apoyo brindado para realizar el presente estudio.

A todas las personas cuyo interés y colaboración contribuyó con este proyecto.

A todos, gracias.

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge Lucas y Adelaida Valencia, por haberme concebido, y a mi madre por impulsarme a estudiar, para que pudiera superar cada obstáculo del camino y alcanzar mi meta académica. ¡Gracias!

A mi hijo Matthew Rodríguez Lucas, por ser un regalo precioso que forma parte de mi vida y siempre está conmigo.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis tías maternas, otros familiares y amigos.

Joseling

ÍNDICE

Tribunal de Graduación ii

Autoría iii

Agradecimiento iv

Dedicatoria v

Resumen 9

Abstract 10

Tema 11

Introducción 11

Objetivos 13

General 13

Específicos 13

Justificación 14

Capítulo I: Marco Teórico 15

1.1 Antecedentes (Estudios Previos) 15

1.2 Bases Teóricas Científicas 17

1.3 Marco Legal 22

La Comisión Administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, mediante Resolución No. 12071B, de 16 de octubre de 2012, aprobó el Manual de Funciones institucional. 24

Capítulo II: Materiales y Métodos 25

2.1 Descripción del Lugar....25

2.2 Tipo de Estudio....25

2.3 Método de Investigación....25

2.4 Población y Muestra 26

Técnicas de Recolección de Datos....27

Capítulo III: Resultados 28

3.1 Situación Actual del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y de Servicios de la PUCESE.....28

3.2 Método de Evaluación del Desempeño 38

3.3 Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE....40

Manual de Evaluación del Desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.....40

Capítulo IV: Discusión....53

Capítulo V: Conclusiones....55

Capítulo VI: Recomendaciones....56

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo elaborar el manual de evaluación del desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), considerando las competencias del perfil del puesto de trabajo.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó el método de investigación descriptivo, cuyas técnicas empleadas corresponden a fuentes primarias y secundarias, mediante los cuales logrará establecer la elaboración del manual de evaluación del desempeño de la PUCESE, considerando la aplicación del Método de Evaluación de 360°, el que incluye las competencias del perfil del puesto de trabajo.

Finalmente, el manual de evaluación del desempeño de la PUCESE permitirá el fortalecimiento al proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal administrativo y de servicios, promoviendo el adecuado uso de los resultados generados por la mencionada evaluación, así como, la elaboración del plan de acción a seguir con base en los resultados obtenidos y la elaboración de políticas de talento humano, para contribuir al desarrollo estratégico del talento humano institucional.

Palabras Clave: Método de Evaluación del Desempeño, Competencias Laborales, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación.

ABSTRACT

This research's objective was to prepare the manual for the evaluation's performance of the Pontifical Catholic University of Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), considering the competences of the profile of the job.

For the development of the present study, the descriptive research method was applied, whose techniques correspond to primary and secondary sources, through which it will be possible to establish the performance's manual for the evaluation of PUCESE, considering the application of the 360° Evaluation Method, which includes the profile's skills of the job.

Finally, the PUCESE'S performance evaluation manual will allow the strengthening of the performance evaluation process that is applied to administrative and service personnel, promoting the proper use of the results generated by the aforementioned evaluation, as well as the preparation of the plan of action, to follow based on the results obtained and the development of human talent policies, to contribute to the strategic development of the institutional human talent.

Key Words: Performance Evaluation Method, Labor Competencies, Performance Evaluation, Feedback.

TEMA

Elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

INTRODUCCIÓN

Al considerar el ambiente interno como un factor que afecta la administración del talento humano, la cultura institucional en relación con el clima social y psicológico se puede definir como el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos en la organización que interactúa con la estructura organizacional.

La preocupación de un directivo con respecto a involucrar a los empleados en las decisiones y conceder libertad de acción es importante, por tanto, es evidente que el talento humano es diverso con respecto a la aptitud / capacidad, actitudes y metas. Los colaboradores pueden ser tan diferentes, que resulte difícil manejarlos como grupo.

La gestión estratégica del talento humano hoy en día es un área especializada para lo cual es llevada a cabo mediante los diferentes subsistemas que conforman el Sistema integrado del talento humano, tales como: Subsistemas de Integración, Organización / Empleo, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos.

En el Subsistema de Integración de Recursos Humanos, los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como la integración de los talentos humanos necesarios en el desarrollo de las tareas organizacionales.

En este dicho proceso sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfil del puesto.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, creada hace 35 años brinda servicios de educación superior, debido al crecimiento que se ha observado en el transcurso del tiempo se han generado nuevos procesos organizacionales, lo que demanda llevar una

administración del talento humano de manera especializada, en relación al manejo de los diferentes subsistemas del talento humano y considera entre sus procesos, la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño permite medir comportamientos y resultados alcanzados por los empleados; en relación a las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, por lo que, al no ser aplicada impide que la institución conozca dicha medición de manera cuantitativa y cualitativa, es decir, de manera técnica, estandarizada y armonizada, por consiguiente, no es posible promover el desarrollo del talento humano de forma sistemática y organizada, en función de las competencias establecidas en el perfil del Manual de Puestos institucional.

En las organizaciones se hace necesario incorporar el talento humano para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades requeridas. Al respecto se puede enfatizar la preocupación de la Gerencia y/o Dirección en determinar cómo cada colaborador está desempeñando sus tareas, según Chiavenato (2002), es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

Debido a esta realidad la administración del talento humano requiere de reglas y directrices, que permitan optimizar el potencial de los colaboradores. Por tanto, es importante identificar, analizar y aplicar un método idóneo, a fin de fortalecer el proceso de evaluación.

El sistema de evaluación del desempeño aplicado en las organizaciones constituye una herramienta importante que permite efectuar un diagnostico basado en las competencias asignadas a los colaboradores, la información obtenida es confiable para retroalimentar los subsistemas de la gestión de talento humano.

Finalmente, en la gestión estratégica del talento humano institucional, es necesaria la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE, a fin de incorporar un método de evaluación del desempeño, que permita fortalecer dicho proceso.

OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar un Manual de Evaluación del Desempeño, de acuerdo con las competencias del perfil del puesto de trabajo, que permita el fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios, promoviendo el desarrollo del talento humano de la PUCESE.

ESPECÍFICOS

- Describir la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios de la PUCESE.
- Identificar un método de evaluación del desempeño, que considere las competencias del puesto de trabajo para el fortalecimiento del proceso de evaluación del personal administrativo y de servicios de la PUCESE.
- Proponer un Manual de Evaluación del Desempeño, considerando las competencias del perfil del puesto de trabajo, que permita la eficiencia del proceso de evaluación y el desarrollo del talento humano de la PUCESE.

JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño es parte del Subsistema de Organización de Recursos Humanos, contribuye a la dirección estratégica del talento humano, permite administrar y supervisar personal, analizar el desempeño o gestión del empleado de una institución u organización. Su importancia radica en que, entre las principales metas de dicha evaluación se encuentra el desarrollo personal y profesional del empleado, la mejora permanente de resultados de la institución y el aprovechamiento adecuado del talento humano, por tanto, es una herramienta de desarrollo.

La mencionada evaluación es útil para revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, identificar necesidades de capacitación, descubrir personas clave, revelar dudas del empleado, motivar a las personas al realizar retroalimentación para involucrarlas con los objetivos institucionales, tomar decisiones de promoción y remuneración.

Es importante identificar los métodos de evaluación del desempeño de acuerdo con aquello que mide: Características, conductas o resultados y la finalidad que se persigue, y de manera específica el método a aplicar para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES (ESTUDIOS PREVIOS)

Los antecedentes de la investigación "reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones" al respecto son estudios previos relacionados con el objetivo de la investigación.

El siguiente detalle corresponde a diferentes trabajos de investigación que sustentan el presente estudio.

García (2011) en su trabajo de investigación denominado Evaluación de Desempeño aplicado al personal administrativo titular del liceo Bolivariano "Pedro Arnal" del Municipio Sucre Estado Sucre 2011; sostiene que el desarrollo de los diferentes procesos que conducen al logro de los objetivos de una organización debe garantizar la gestión del Talento Humano.

La evaluación de desempeño es importante por cuanto permite medir el rendimiento del empleado en su cargo, en caso de encontrar debilidades es de mucha ayuda para proponer mejoras y facilita la toma de decisiones para el personal.

Vázquez (2012) en su trabajo de investigación Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo S.A. recalca la importancia de que el colaborador valore su desempeño laboral esto implica tener un mejor desempeño lo cual retribuirá en satisfacción y compromiso con la misión y visión de la empresa.

Pacheco (2011) en su trabajo de investigación Evaluación del desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. afirma que la Evaluación del Desempeño al Talento Humano en todas las instituciones públicas y privadas tiene importancia por cuanto es un medio que logra estimar y apreciar el desenvolvimiento del colaborador en el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas; así como también calificar la conducta y comportamiento.

A través de la Evaluación del Desempeño se tiene una herramienta que permite medir el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo identificando sus fortalezas y debilidades a fin de ayudarles a potenciarlas como a superarlas.

Pérez (2009) en su Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una Manufacturera, cita a Chiavenato (2000) en relación con la importancia de la evaluación del desempaño que permite implementar nuevas políticas de compensación y mejora del desempeño, permite tomar decisiones de ascensos o ubicación, detectar errores en el diseño del puesto y si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño permite identificar beneficios al evaluador como al evaluado; en este sentido los beneficios están en que la experiencia permite el análisis del potencial humano y el aporte del mismo. Se establece el requerimiento de elevar su calidad, efectividad, eficiencia y productividad mediante procesos de mejoramiento continuo en todos sus niveles; esto implica un proceso de evaluación.

Ortiz (2012) en su Propuesta Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño para personal Técnico y Administrativo de una Planta de producción en la industria guatemalteca, enfatiza que la evaluación de factores de comportamiento laboral, productividad y supervisión describe la manera de proceder del evaluado y su nivel de rendimiento en el cargo que desempeña.

La Evaluación de Desempeño se fundamenta en principios de justicia y respeto al talento humano, está en función del propósito y espíritu del Convenio de condiciones de trabajo administrativo de la PUCESE; constituyendo un medio informativo importante para la toma de decisiones en relación a la administración y planificación del talento humano ejemplo: reconocimientos, aumento económico por méritos, transferencias de conocimientos, adiestramiento y evaluación del personal fijo y contratado.

1.2 BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de la seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros / certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos corresponden a los Subsistemas de Integración, Organización / Empleo, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos, que se mencionan a continuación:

El Subsistema de Integración de Recursos Humanos. - Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, por consiguiente, este subsistema considera la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal. (Chiavenato, 2007, p.129, 130).

El Subsistema de Organización de Recursos Humanos. – El proceso de organización de las personas implica realizar la socialización organizacional, el diseño, descripción, análisis de puestos y evaluación del desempeño.

Una vez que se obtiene en el mercado las personas necesarias, el proceso de organización de los recursos humanos incluye la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto para que ésta pueda conservar su continuidad. (Chiavenato, 2007, p.195).

El Subsistema de Retención de los Recursos Humanos. - Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, prestaciones sociales e higiene y seguridad en el trabajo, es pertinente mencionar que dentro de este subsistema se administra la remuneración / retribución, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad ocupacional y las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2007, p.275).

El Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. - Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones, en consecuencia, en este subsistema se emplean una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, p.379).

El Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos. - Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control; así pues, en los párrafos precedentes se mencionan los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización, en atención a lo cual, también debe haber

un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal. (Chiavenato, 2007, p.441).

La Evaluación del Desempeño. - Es una apreciación de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Además, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación. (Chiavenato, 2007, p.243).

"La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta". (Chiavenato, 2008, p.246). "Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados". (Alles, 2005, p.32).

MÉTODOS/ SISTEMAS	DESCRIPCIÓN GENERAL	MÉTODOS ESPECÌFICOS	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro.	Método de escalas gráficas de calificación.	Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.	De fácil y rápido diseño y -por lo tanto- de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor. Los métodos basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas.
		Método de escalas mixtas.	Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.		
		Método de distribución forzada.	El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.		
		Método de formas narrativas.	Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.		
Métodos de comportamiento (competencias)	Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escuela. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Se basa en la observación de conductas.	Método de incidente crítico.	Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación. Los métodos basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
		Escala fundamentada para la medición del comportamiento.	Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Descripción de los comportamientos (alto, medio, bajo), esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.		
		Escala de observación de comportamiento.	Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.		
	Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.	Sistema de evaluación de desempeño de 360°	Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación. Es una formidable herramienta para el desarrollo del talento humano. Considera el desarrollo del talento humano, autodesarrollo, autodesarrollo con ayuda,	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso, es decir, requiere varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.
	La evaluación de 180° puede definirse como una evaluación intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado,	Evaluación de 180°	Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y -eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.		

	o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.			autoevaluación y la retroalimentación (feedback / la realizan al menos 8 personas). Se integra con la estrategia general de recursos humanos. Habitualmente se implementa evaluación de 360° con gestión por competencias.	
Métodos basados en resultados	Como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividades, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.	Método mediciones de productividad.	Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensuales que los empleados realizan en la organización.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.
		Evaluación de administración por objetivos.	Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.		

Fuente: (Alles, 2005, p.31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 48, 94, 103, 139, 142, 211).

Tabla No. 1 Clasificación General de Métodos/ Sistemas de Evaluación del Desempeño

“La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. (Mondy, 2005, p.4).

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplo de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compren un servicio. (…) las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, es decir, competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. (Alles, 2005, p.78, 79).

1.3 MARCO LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en Registro Oficial No. 449, de 20 de octubre de 2008, reformada con Enmiendas a la Constitución de la República, publicada en Registro Oficial Suplemento No. 653, de 21 de diciembre de 2015, establece en su artículo 33, “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

El artículo 326 de la mencionada Constitución, señala que el derecho al trabajo se sustenta en algunos principios, entre los que citamos el número 5. “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

El artículo 345 de la referida norma prescribe que, “La educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares”.

El artículo 350 de la Carta Magna, dispone que, “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

El artículo 352 del referido cuerpo legal, señala que, “El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro”.
Los incisos primero y segundo del artículo 355 de la Constitución del Ecuador, disponen que, “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte”.

El artículo 2 del Código del Trabajo, señala que, “El trabajo es un derecho y un deber social”.

El artículo 4 del referido cuerpo legal, prescribe que, “Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario”.

El artículo 16 del Reglamento Interno Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, indica que, “La PUCESE, por los medios que estime convenientes, evaluará el desempeño de su personal de trabajadores, con el fin de:

a) Validar los procesos de selección de personal;

b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal;

c) Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades del respectivo cargo; e,

d) Identificar obstáculos del entorno que impidan o restrinjan el logro de altos niveles de rendimiento del personal.

El artículo hace referencia a la importancia del proceso de evaluación del desempeño, por medio del cual será posible medir las capacidades del personal para cumplir con las funciones de su puesto, a la vez lograr los objetivos de la institución. Será de gran apoyo para determinar factores internos y externos que dificulten su desempeño”.

La Comisión Administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, mediante Resolución No. 12071B, de 16 de octubre de 2012, aprobó el Manual de Funciones institucional.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 DESCRIPCIÓN DEL LUGAR

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, ubicada en la Calle Espejo y Santa Cruz, Cantón y provincia Esmeraldas, país Ecuador, ubicado en América del Sur.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

Estudio Descriptivo

Mediante el presente estudio se describió la situación actual del proceso de evaluación del desempeño de la Institución, la clasificación de los métodos de evaluación del desempeño, que detalla tres métodos específicos, así como la descripción del Manual de Evaluación del Desempeño, que considere la medición de las competencias del perfil del puesto de trabajo, que podría mejorar y fortalecer el Subsistema de Organización de Recursos Humanos y por ende el proceso de evaluación del desempeño, considerando sus ventajas y desventajas.

2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación, se aplicó el método inductivo, a través del cual se estudiaron los métodos de evaluación, de acuerdo con las competencias laborales, sus ventajas y desventajas, mismo que se manifestó en un comparativo de tres métodos y la descripción de la Elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño, que admitió concluir en las causas del uso de dicha evaluación, de acuerdo con las competencias del puesto de trabajo y se evidenció su utilidad.

De igual manera se aplicó el método deductivo, en razón de que se parte de las teorías, descripciones y conocimientos en relación con la estructura de las clases de puestos de la Institución que considera las competencias de los mismos en los perfiles, las tipologías de los métodos de evaluación, conceptualización, utilizados en el análisis del comparativo de los referidos métodos y la descripción del Manual de Evaluación del Desempeño, permitieron establecer un análisis y descripción, respectivamente.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de la investigación fueron dieciséis (16) directivos y/o jefes departamentales y sesenta (60) empleados del área administrativa y de servicios de la PUCESE, debido a que dicha población es pequeña, en tal virtud, no se realizó ninguna muestra, sino que se consideró el ciento por ciento del universo existente, acorde al siguiente detalle de directivos:

Tabla 2 Directivos Entrevistados

NOMBRE DEL DIRECTIVO	CARGO
Lcdo. Aitor Urbina De Vicuña	Pro-rector
Ing. Marjorie Segovia Aguilar	Directora Administrativa y de Recursos Humanos
Mg. Maritza Demera Mejía.	Secretaria General
Dra. Lorena Toledo Gutiérrez	Asesoría Legal
Mg. María de Lourdes Solís Murillo.	Aseguramiento de calidad
Ing. Marc Grob	Dpto. Sistemas
Ing. Erika Quintero Cortez	Dpto. Comunicación Institucional y Relaciones Públicas
Lcdo. Jacinto Fierro Ramírez	Dpto. Pastoral Universitaria
Mg. Roxana Benites Cañizares	Unidad de Emprendimiento
Mg. María de los Lirios Bernabé Lillo	Directora General Académica
Mg. Lilian Vera Pinargote	Directora General de Estudiantes
Mg. María Elena Vélez Loor	Directora General Financiera
Lcda. Ana Hidalgo Vera	Dpto. de Tesorería
Mg. Susana Cedeño Lastra	Dpto. de Contabilidad
Mg. Nardy Orejuela Mina	Activos Fijos y Adquisiciones
Ing. Milton Meza Vera.	Seguridad y Salud Ocupacional

2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron en la investigación es la entrevista y encuesta dirigidas a las autoridades de nivel directivo y/o jefes departamentales de la Institución, y los perfiles del Manual de Puestos de la PUCESE.

2.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron consisten en obras y artículos relacionados al talento humano con enfoque en el subsistema de evaluación de desempeño, métodos de evaluación de desempeño, competencias laborales y los sitios web oficiales que proporcionan datos actualizados.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA PUCESE.

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se llevaron a cabo dieciséis (16) entrevistas realizadas al personal del nivel directivo y/o de jefatura, así como, sesenta (60) encuestas realizadas al personal administrativo y de servicios de la PUCESE, sobre el actual proceso de evaluación del desempeño que dicha institución realiza al personal administrativo y de servicios, mismo que se sistematiza acorde al siguiente detalle:

Sistematización de entrevista:

Los resultados de las entrevistas realizadas al personal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios, que a continuación se detalla:

Acorde con la información obtenida de las entrevistas, se evidencia la necesidad de definir de manera más precisa el proceso de evaluación del desempeño institucional, la socialización y retroalimentación que debe realizarse al empleado, todo esto con la finalidad de fortalecer el mencionado proceso, así como, establecer el uso de los resultados que genera dicha evaluación del desempeño, es decir, el plan de acción a seguir, la elaboración de políticas institucionales del talento humano enfocadas a la vinculación de personal por nuevas necesidades o para cubrir vacantes, reglas para los ascensos, incentivos, revisión de remuneraciones, capacitación y desarrollo, entre otros beneficios para los empleados.

Es importante indicar que la evaluación del desempeño corresponde a un proceso mediante el cual se examina la eficiencia del talento humano; y las competencias de los puestos de trabajo, al respecto se encuentran establecidas en los perfiles de puestos del Manual de Funciones de la PUCESE, por tanto, como instrumentos técnicos el Manual de Evaluación del Desempeño y el de Funciones se complementan al momento de efectuar la evaluación del desempeño, debido a

que siendo dos procesos diferentes, coexisten (indispensable) y se integran dentro de la gestión estratégica del talento humano.

Por su parte, es necesario contar con los instrumentos técnicos estandarizados (Formularios y registros de seguimiento/retroalimentación) para aplicar en el proceso de evaluación del desempeño institucional.

Para fortalecer el proceso de evaluación del desempeño de la PUCESE, el Pro-Rector considera que es preciso conocer el perfil del puesto de trabajo, sus actividades y competencias; conocer cómo debe hacerse el proceso de evaluación del desempeño, es decir el procedimiento a seguir para su desarrollo y la realización de la retroalimentación que debe recibir el empleado; así como, la Directora ARH menciona que el proceso debe ser socializado a los actores involucrados, considerando que los resultados de la evaluación del desempeño le permitirá tomar decisiones sobre la gestión del talento humano, y deja sentada la posibilidad de que a futuro la Entidad podría contar con un programa informático como herramienta que facilite la ejecución del proceso de evaluación del desempeño.

Por lo expuesto, es indispensable la aplicación de un método de evaluación, herramientas e instrumentos técnicos estandarizados y armonizadas, que permitan medir de manera cuantitativa y cualitativa a los empleados que desarrollan las actividades de un puesto de trabajo, para llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño de manera sistemática y organizada, por consiguiente, fortalecer el proceso de evaluación del desempeño institucional.

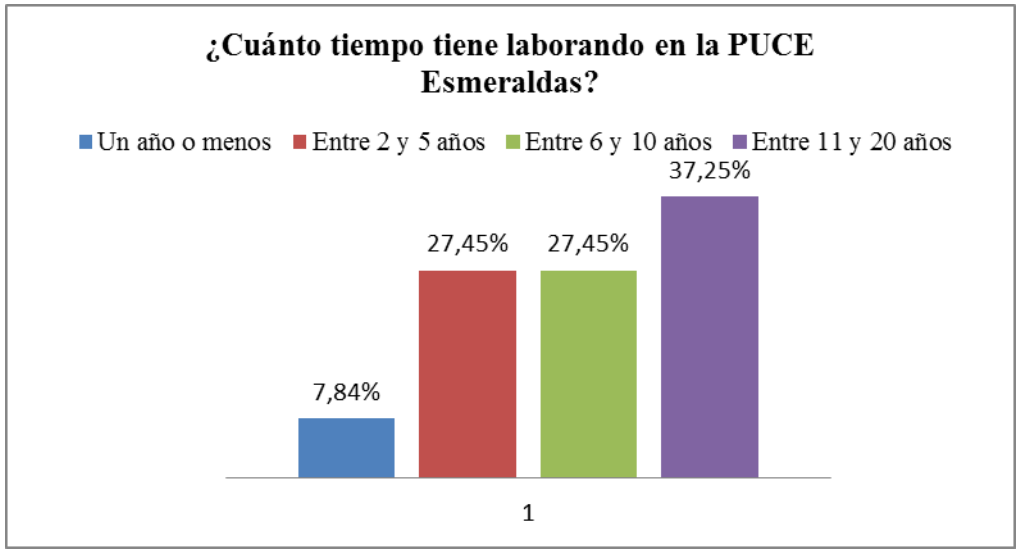
Además, se evidencia la necesidad de considerar las competencias de cada puesto de trabajo dentro del proceso de evaluación del desempeño, realizar la retroalimentación y seguimiento del empleado, socializar el proceso de la evaluación del desempeño previo a su ejecución para dar a conocer el rol del evaluador y del evaluado, quién debe evaluar a quién, comunicar el objetivo y utilidad de la referida evaluación.

Finalmente, con base en los resultados generados a partir de la evaluación del desempeño, la Dirección Administrativa y de Talento Humano contaría con información para elaborar el plan de acción a seguir, establecer políticas institucionales a fin de contribuir en la gestión estratégica

del talento humano, por lo tanto, es necesario elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE.

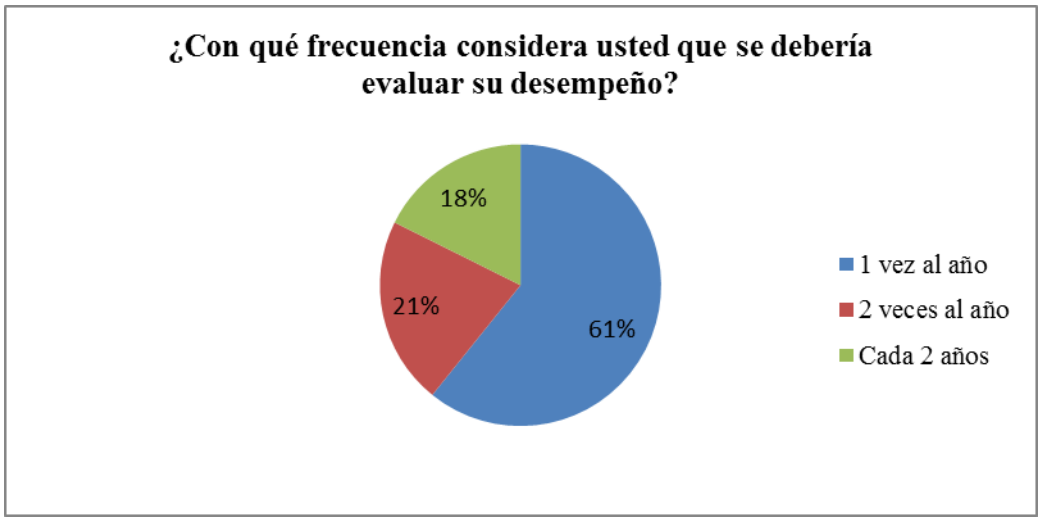
Sistematización de encuesta:

Figura 1: Tiempo de trabajo en la PUCESE



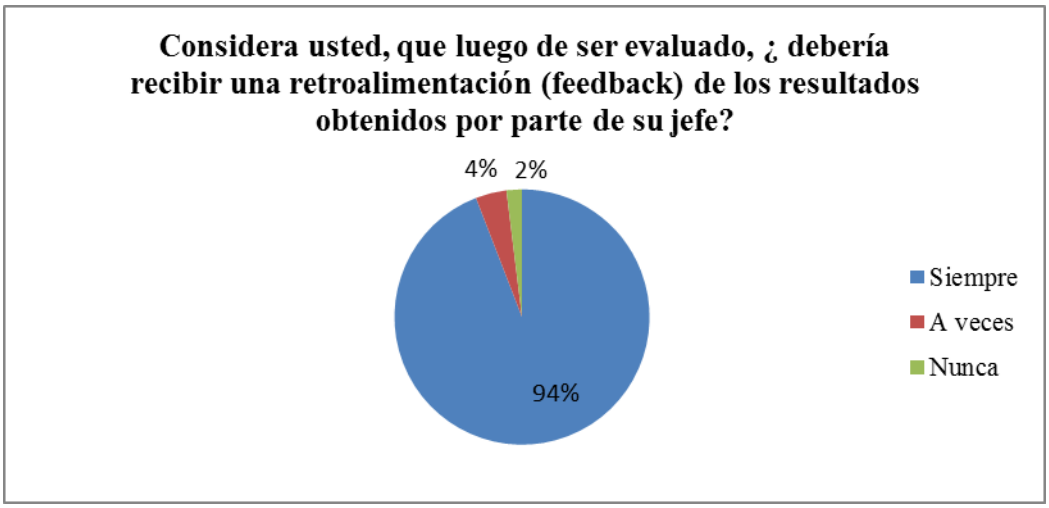
Se observa que, del personal encuestado de la PUCESE, el 37% tiene entre 11 y 20 años de servicio, el 27% se encuentra vinculado a la Entidad hace 6 y 10 años, así como otro 27% labora por un tiempo entre 2 y 5 años y finalmente el 7% tiene únicamente 1 años o menos de servicio; lo que muestra un importante flujo de vinculación de personal transcurrido en el tiempo, razón para promover el fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.

Figura 2: Periodicidad de la evaluación del desempeño



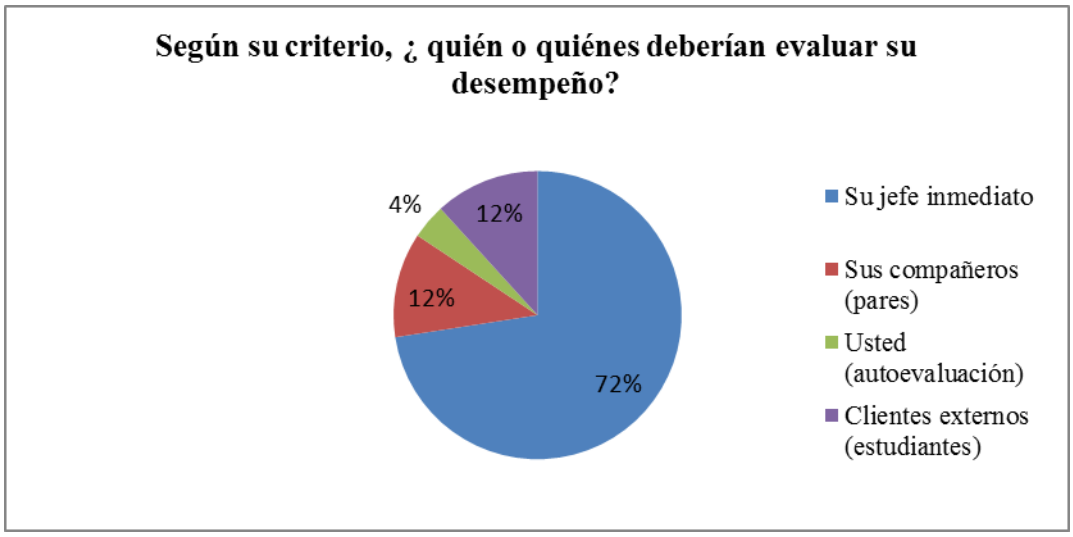
Se evidencia que el 61% del personal encuestado menciona que debe ser evaluado una vez al año, el 21% estima que la evaluación de personal debe hacerse dos veces al año y el 18% opina que dicha evaluación debe hacerse cada 2 años. Por tanto, se evidencia que realizar la socialización del proceso de evaluación del desempeño es importante para comunicar al personal involucrado sobre su contenido, que incluye la periodicidad con la cual debe ejecutarse.

Figura 3: Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño



Se distingue que el 94% del personal encuestado menciona de manera contundente que siempre debería recibir una retroalimentación de los resultados de su evaluación del desempeño, un 4% indica que la retroalimentación se hace a veces y el 2% alega que nunca se le hace retroalimentación, por lo que, la referida retroalimentación debe realizarse constantemente y con mayor énfasis al momento de ejecutar la evaluación del desempeño.

Figura 4: Definición del evaluador



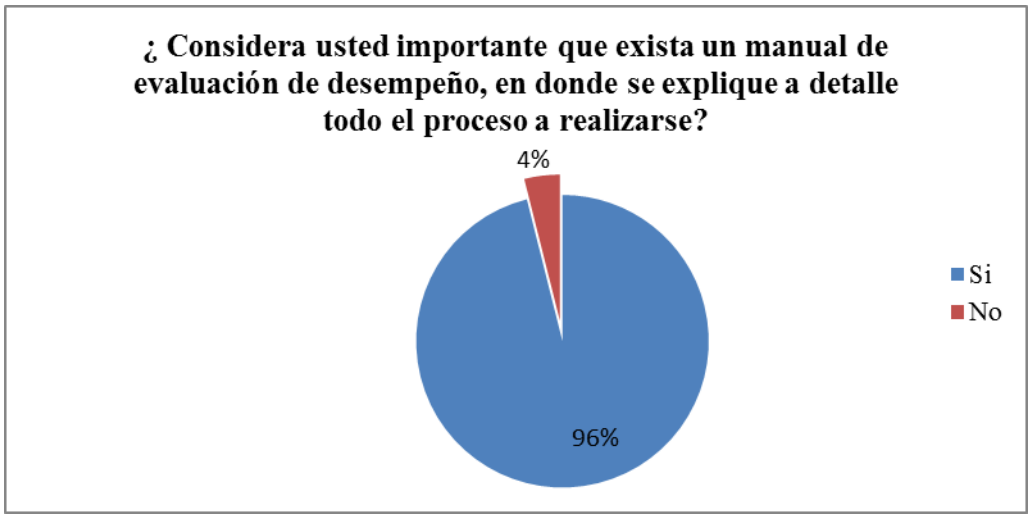
El 72% del personal encuestado aduce que debe ser evaluado por su jefe inmediato, el 12% menciona que debe ser evaluado por sus compañeros pares, en cambio el otro 12% expresa que debe ser evaluado por los clientes externos y el 4% indica que para el proceso de evaluación debe autoevaluarse. En tal virtud, es necesario contar con un Manual de Evaluación del Desempeño institucional que describa de manera precisa el proceso y procedimiento a seguir para realizar la evaluación del desempeño, entre lo que se considera quién o quienes deben evaluar y su rol, lo que dependerá del método de evaluación identificado y aplicado para el efecto dentro del referido Manual, además este tipo de información se da a conocer en la socialización del proceso que se lleve a cabo.

Figura 5: Acciones posteriores a la evaluación del desempeño



Se observa que el 94% del personal encuestado considera que, si los resultados de la evaluación del desempeño son negativos, la Institución debe realizar una capacitación para mejorar las competencias, ante la situación de resultados negativos de la dicha evaluación, el 4% menciona que el personal debe ser removido del puesto de trabajo y el 2% expresa que debe ser sancionado. Por tanto, es evidente que en función de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, elaborará el plan de acción que describe las acciones a seguir o aplicar para cada empleado.

Figura 6: Importancia del Manual de evaluación del desempeño



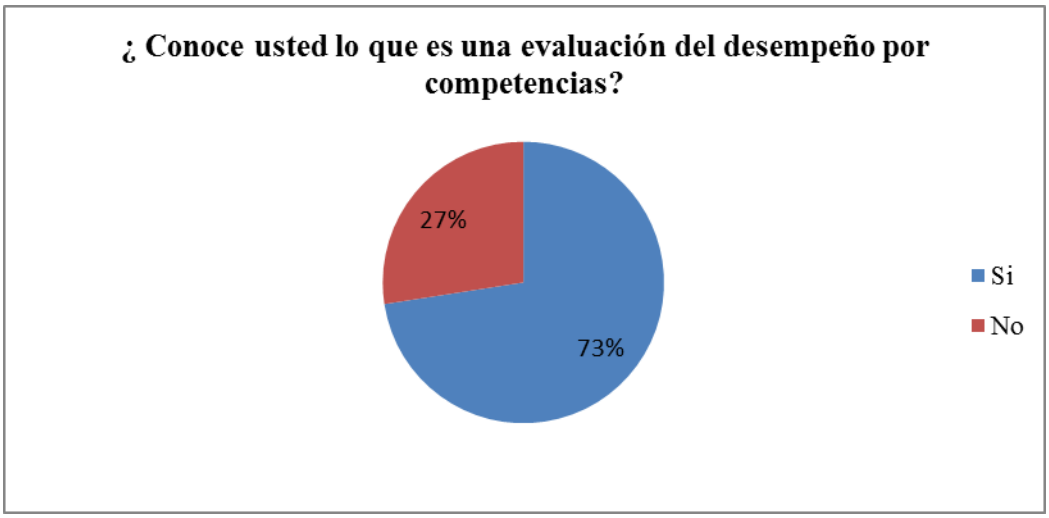
Del personal encuestado el 96% considera importante que exista un Manual de Evaluación del Desempeño, mediante el cual se explique detalladamente el proceso a ejecutarse, no obstante, el 4% opina que no es importante; lo cual, es importante que sea socializado a todo el personal involucrado, a fin de que conozcan el proceso a aplicar para el desarrollo de la evaluación del desempeño.

Figura 7: Socialización de la metodología de evaluación del desempeño



Acorde al personal encuestado, el 88% considera que la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos debe socializar la metodología de la evaluación del desempeño antes de realizar dicha evaluación, un 10% respondió que lo puede hacer a veces y el 2% cree que no se debe socializar nunca. En tal virtud, es importante que todo el personal tenga conocimiento del proceso y la metodología que se aplica para ejecutar la evaluación del desempeño, lo cual debe ser efectuado a través de la socialización.

Figura 8: Conocimiento del personal sobre la evaluación del desempeño



Se observa que, el 73% del personal encuestado tiene conocimiento de lo que es una evaluación de desempeño por competencias, mientras que el 27% respondió que no tiene conocimiento. Por lo cual, se debe realizar la socialización del Manual de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de informar y solventar inquietudes de todo el personal.

3.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con base en el análisis de la clasificación de los métodos de evaluación del desempeño, se propone la aplicación del método de "Evaluación de 360°" (comportamiento: competencias / retroalimentación), a fin de que este sea aplicado en el proceso de evaluación del desempeño de la PUCESE y conlleve al fortalecimiento del mismo, acorde a la siguiente descripción:

La evaluación de 360º es un esquema más sofisticado que los tradicionales, permite que un grupo de personas valore a otra a partir de una serie de factores predefinidos, respecto de comportamientos observables en el desarrollo de sus actividades profesionales. En este sentido es una herramienta importante ya que de forma novedosa se desarrolla la valoración del desempeño, se promueve la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo de los jefes también de todos aquellos que reciben un servicio a nivel interno y externo.

A través de este sistema de evaluación se puede crear un clima laboral de mayor colaboración; los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad al preocuparse por su efecto en los demás; lo que reflejará un incremento en la productividad.

Siendo una herramienta que al aplicarla representa un compromiso por la institución como por el personal que labora en ella, implica confianza y confiabilidad entre las partes; reconocimiento del verdadero valor de las personas como base principal del talento humano en las organizaciones.

La evaluación del desempeño se orienta de manera sistemáticamente a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfil del puesto; que considera las competencias como aspecto clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño, que vincula aspectos básicos: una buena herramienta apropiada al tamaño de la institución, un buen instructivo que explique cómo se realiza la evaluación esto es (cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo), entrenamiento y/o capacitación a los entrenadores.

Determinar el rendimiento de los colaboradores requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo, centrado en las actividades que afectan al éxito de la institución. La evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la institución.

Los directivos deben proporcionar una retroalimentación a los trabajadores a fin de que alcancen niveles más altos de rendimiento. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de objetivos fijados al inicio de la evaluación, deben ser ponderados mediante escala cuantificable ejemplo: de diez o cien.

El rol de Talento Humano en la evaluación de desempeño es preponderante en este tema. Es un asesor staff que tiene una tarea técnica a su cargo; diseñar la herramienta o contratar un consultor que la diseñe y en el caso conducir la relación con el consultor proveedor, coordinar la relación con el consultor externo en el caso de las evaluaciones de 360º, ayudar a su implementación y cumplimiento con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores, velar por la objetividad del sistema y administrar la herramienta.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del autodesarrollo, esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera auto dirigido. En el autodesarrollo con ayuda la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias.

"(…) la herramienta 360° propone la autoevaluación. En esta, muchas personas se sobre califican y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión". (Alles, 2002, p.142).

Cabe mencionar que, los resultados o metas a evaluar serán identificados en la planificación operativa anual institucional del período fiscal correspondiente y las competencias específicas y conductuales corresponderán a las descritas en el perfil del puesto de trabajo, de acuerdo con el número que establezca el procedimiento para el efecto.

3.3 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PUCESE

Para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, es necesario contar con un Manual de Evaluación del Desempeño, que considere el método de Evaluación de 360° (por competencias) y el procedimiento a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño de la institución, a fin de que contribuya al fortalecimiento de dicho proceso, por tanto, a la gestión estratégica y desarrollo del talento humano, acorde a la siguiente descripción:

Manual de Evaluación del Desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Sección 1

Objeto.- Este manual de evaluación tiene por objeto establecer las políticas, procedimientos e instrumentos de tipo técnico y operativo que permitan a la PUCESE, implementar el presente manual, por ende el proceso para medir al personal administrativo y de servicios a través de dicha evaluación y propiciar el desarrollo del talento humano institucional, de acuerdo con las actividades y las competencias del perfil del puesto de trabajo.

Ámbito de aplicación.- Comprende a los empleados administrativo y de servicios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE).

Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y la eficacia del empleado en su puesto de trabajo.
- Identificar fortalezas y debilidades del empleado en el puesto de trabajo desempeñado.
- Realizar la retroalimentación del empleado, mediante esta herramienta técnica.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional del empleado, fortaleciendo el desarrollo de las competencias del puesto y el logro de los objetivos institucionales.
- Medir resultados alcanzados por el empleado en un determinado período.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los empleados de la Institución.
- Promover políticas de plan de carrera: ascensos y promociones, estímulos, capacitación, y cesación de funciones.
- Tomar decisiones relacionadas con la calidad de los procesos institucionales, para su fortalecimiento.
- Generar una cultura organizacional para medir los resultados alcanzados por cada empleado en torno a lo deseado por la institución y el aprovechamiento adecuado del talento humano.

Subsistema de Organización de Recursos Humanos.- La evaluación del desempeño, forma parte este subsistema dentro de la dirección estratégica del talento humano, que permite administrar y supervisar personal, analizar el desempeño o gestión del empleado de la PUCESE, sobre los resultados esperados por la Institución, de acuerdo con las actividades y las competencias del perfil del puesto de trabajo desempeñado.

Dicha evaluación regla la calificación del empleado en relación con las competencias del puesto de trabajo (comportamiento observable) y los resultados institucionales alcanzados y/o el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos por el servicio brindado.

Principios.- La evaluación del desempeño se fundamenta en los siguientes principios:

- Objetividad.- Deben definirse claramente los objetivos de la evaluación del desempeño.

- Equidad.- Evaluar el rendimiento de los empleados sobre la base del manual de puestos institucional (por competencias), de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de la planeación estratégica y/o operativa, para lo cual se debe interrelacionar las competencias del puesto de trabajo (comportamiento observable) y los resultados esperados en cada unidad administrativa interna, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- Reserva.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla.

- Compromiso.- La evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación de todos los empleados.

- Certeza.- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto de trabajo, lo cumplido por el empleado, en relación con las competencias del puesto y los resultados esperados de las actividades del puesto de la institución.

- Relevancia.- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

- Desarrollo.- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la Institución.

- Retroalimentación.- El papel de juez del supervisor /evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras, controlar y regular el proceso de evaluación.

- Resultado.- La evaluación derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de las unidades administrativas o procesos internos, en el desarrollo y productividad de los empleados.

Sección 2

Responsabilidades.- El correcto manejo y administración del proceso de evaluación del desempeño requiere establecer responsabilidades que acrediten los resultados esperados por cada dirección o unidad administrativa o jefatura y los empleados de la Institución:

Dirección Administrativa y de Recursos Humanos (DARH).- Esta es la unidad administrativa responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- Promover la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en todas las direcciones y/o unidades administrativas de la Institución.

- Cumplir y hacer cumplir la aplicación el presente Manual de Evaluación que regula el proceso de evaluación del desempeño.

- Controlar y evaluar la correcta aplicación del mencionado proceso de evaluación en las direcciones y/o unidades administrativas, a fin de obtener la retroalimentación, que permita la rectificación o mejoramiento del mismo.

- Diseñar las herramientas y/o formularios (de evaluación, autoevaluación, retroalimentación, registro de metas) necesarios para estandarizar el proceso de la evaluación del desempeño, acorde al método (s) establecido para ejecutar dicho proceso.

- Socializar a todo el personal que labora en la Institución este Manual de Evaluación del Desempeño.

- Absolver consultas respecto de la aplicación de este Manual.

- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.

- Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad institucional.

- Evaluar a los empleados a través de los directivos, jefes o supervisores inmediatos del empleado evaluado.

- Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada dirección y/o unidad administrativa interna.

- Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos y herramientas técnicas de aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

- Elaborar el acta de conformación del Comité de Apelación de Evaluación del Desempeño (CAED).

- Receptar, procesar la información y notificar, en el plazo de ocho días al CAED, la presentación de las correspondientes apelaciones.

- Convocar y asesorar al CAED, para resolver pedido de apelación de la evaluación del desempeño.

- Elaborar y mantener actualizada una base de datos de los resultados y calificaciones de las evaluaciones, comunicar sus resultados a los empleados de manera individual, por escrito y archivar en el expediente personal.

- Elaborar el plan de acción (plan de carrera, estrategias y políticas institucionales para administración del talento humano) y el presupuesto, a fin de desarrollar y/o fortalecer las competencias laborales, para los empleados de la institución, en coordinación con las direcciones, unidades administrativas y/o jefaturas. Dicho plan debe atender las necesidades identificadas a través del proceso de evaluación del desempeño, en relación con el talento humano en el desempeño de las actividades que desarrolla.

- Gestionar las acciones correspondientes en el caso de empleados con evaluaciones no satisfactorias y que necesitan mejoramiento, acorde con lo establecido en este Manual y la política institucional desarrollada por la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos y aprobada por la máxima autoridad de la Institución en apego a la normativa legal laboral del país, (Código de trabajo) que rige para los empleados.

Autoridades responsables de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño:

- La máxima autoridad de la Institución o su delegado (a).
- El Supervisor o jefe inmediato
- El Comité de Apelaciones de Evaluación
- La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos (DARH).

Máxima autoridad institucional.- Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la DARH de la PUCESE.
- Conformar el Comité de Apelaciones de Evaluación del Desempeño, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.
- Presidir el Comité de Apelaciones, cuyas atribuciones puede delegar.
- Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de acción para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias, formulado por la DARH, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los empleados.

Supervisor o Jefe inmediato.- Le compete lo siguiente:

- Ejecutar las políticas, procedimientos e instrumentos técnicos y operativos de evaluación del desempeño.

- Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la DARH institucional.

- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua orientada a los empleados con relación a las actividades y competencias laborales que requiere el puesto de trabajo.

- Socializar al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento del rendimiento de sus supervisados, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.

- Evaluar el período de prueba en casos de ingresos de nuevos empleados por concurso, y ascensos y promociones.

Comité de Apelación de Evaluación del Desempeño.- Es unidad funcional idónea para conocer y resolver las solicitudes de apelaciones presentados por los empleados por la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, estará integrado por:

- La máxima autoridad institucional o su delegado expreso / legal con voz y voto dirimente, quien lo presidirá.

- El responsable de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos institucional o su delegado, quien actuará como Secretario con voz y un solo voto.

- Un directivo y/o jefe que no haya participado en el proceso de evaluación del empleado con voz y voto.

Atribuciones del Comité de Apelaciones de Evaluación del Desempeño.- El comité, ejercerá las siguientes facultades:

- Conocer y resolver las apelaciones presentadas por los empleados en el plazo de treinta días a partir del día siguiente de haber recibido el informe de apelación por parte de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.

- Elaborar y suscribir el acta resolutiva de apelación y notificar al empleado, Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, a los evaluadores y a la máxima autoridad de la PUCESE.

Sección 3

Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Aspectos previos.- El manual de funciones de la PUCESE refleja las funciones de cada dirección o unidad administrativa y/o jefatura de la institución, por lo tanto, la Institución con base en su planificación estratégica y plan operativo institucional, podrá definir sus objetivos operativos, procesos y procedimientos. Por consiguiente, los perfiles de puestos de trabajo (Manual de Funciones institucional), que contienen actividades y competencias específicas y conductuales de cada uno, serán articulados a estas herramientas técnicas.

El Manual de Funciones de la PUCESE, es un instrumento y mecanismo de carácter técnico y operativo, que establece la descripción por competencias de los diferentes tipos de puestos de trabajo de la Institución, por tanto, permite a la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos gestionar la ejecución de los diferentes subsistemas del talento humano, tales como: Subsistemas de Integración, Organización / Empleo, Retención, Selección de Personal. Por lo que, es necesario considerar los tipos de puestos establecidos en dicho Manual de Funciones, cuyos perfiles de puestos contienen las competencias a ser evaluadas.

Procedimiento de la Evaluación del Desempeño.- La DARH deberá seguir las fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- Identificación de las competencias a evaluar del perfil del puesto de trabajo (mide el comportamiento, es decir, las competencias específicas y conductuales).
- Diseño de herramientas y/o formularios (de evaluación, autoevaluación, retroalimentación) para aplicar en el proceso de evaluación.
- Políticas del proceso de evaluación del desempeño.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: supervisor inmediato, pares, colaboradores, clientes internos de otras direcciones o jefaturas, y de ser el caso cliente externo (estudiante) este último es opcional.
- Socialización del proceso y su cronograma

- Entrenamiento a evaluadores.
- Ejecución del proceso de evaluación.
- Retroalimentación y seguimiento, y autoevaluación.
- Análisis y procesamiento de resultados de la evaluación.
- Comunicar resultados de manera individual por escrito al empleado.

Identificación de las competencias a evaluar del perfil del puesto.-

- **Competencias específicas del puesto de trabajo.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planificación institucional, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo.

- Competencias conductuales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

Cabe indicar que el perfil del puesto de trabajo tiene un gran número de competencias, sin embargo, para fines de la evaluación del desempeño anual, se deberán escoger de cada perfil, tres (3) competencias específicas y tres (3) conductuales, siendo las de mayor relevancia para el desempeño del puesto, para de esta manera aplicar la medición por competencias dentro de la evaluación del desempeño, bajo el método de Evaluación del Desempeño de 360°.

Diseño de herramientas y/o formularios.- La DARH tendrá a su cargo el diseñar los formularios de evaluación, autoevaluación, retroalimentación, registro de metas, etc, para aplicar en el proceso de evaluación del desempeño.

Políticas de evaluación.- Las políticas de evaluación del desempeño se podrán establecer anualmente por parte de la DARH, pudiendo variar o mantenerse con respecto al período

anterior evaluado, y considerarán excepcionalidades, según corresponda la realidad de cada dirección o jefatura o unidad administrativa.

Se deberá considerar los datos registrados por el jefe inmediato para seguimiento del empleado.

Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.- Supervisor inmediato o jefe inmediato, pares, colaboradores, clientes internos de otras direcciones o jefaturas, y de ser el caso los clientes externos (estudiantes y proveedores) lo cual es opcional.

Socialización del proceso y su cronograma.- Le corresponde a la DARH elaborar el cronograma para la evaluación del desempeño y realizar la socialización del dicho cronograma y el proceso.

Entrenamiento de evaluadores.- Le corresponde a la DARH realizar el entrenamiento de evaluadores, a fin de enseñar la aplicación de las herramientas y el método de evaluación (360°).

Ejecución del proceso de evaluación.- Este proceso será liderado por la DARH y en el participa todo el personal, desde los directivos y/o jefes departamentales hasta el personal administrativo y de servicios de la PUCESE, en las fases correspondientes.

Análisis y procesamiento de resultados de la evaluación.- La DARH es responsable de realizar el análisis, procesamiento y emitir un informe consolidado de los resultados del proceso de la evaluación del desempeño.

Comunicar resultados de manera individual por escrito al empleado.- La DARH deberá comunicar los resultados de la evaluación, de manera individual y por escrito a cada empleado.

Apelaciones.- El empleado que se encuentre inconforme con la calificación de su evaluación podrá realizar el pedido de apelación, dirigido a la Directora de la DARH, para que esta a su vez lo canalice al Comité de Apelación de la Evaluación y sea resuelto, de acuerdo con el plazo establecido en este Manual.

Plan de acción.- La Dirección ARH liderará el desarrollo del plan de acción a seguir con base en los resultados obtenidos a través del proceso de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE propuesto en el presente trabajo de investigación, para el proceso de evaluación del desempeño, incluye la aplicación de un método de evaluación, previendo que dicha evaluación se realice tomando en cuenta las competencias específicas y conductuales establecidas en el perfil del puesto. Adicionalmente, deja claro el rol del evaluador versus evaluado, por ende, a quien le corresponde evaluar, así como la aplicación de la retroalimentación, muestra de forma clara la utilidad del proceso y las acciones a seguir luego de obtener los resultados de la referida evaluación, por consiguiente, el presente estudio de investigación generó la Elaboración del mencionado Manual como instrumento técnico de la gestión estratégica del talento humano.

Es preciso indicar que, la Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE, no incluye las herramientas para su implementación, entendiéndose por estas la actualización del formulario de evaluación, elaboración del formulario de retroalimentación, autoevaluación, registro de seguimiento de metas; y, las políticas a utilizar en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño anual, por lo que, es necesario que la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos genere dichas herramientas técnicas, para complementar el referido del citado proceso.

Es importante mencionar que, en los estudios realizados previamente se destaca a Vázquez (2012) quien hace énfasis sobre la importancia de que el colaborador valore su desempeño laboral, esto implica tener un mejor desempeño lo cual retribuirá en satisfacción y compromiso con la misión y visión de la empresa; así como García (2011), resalta la importancia de la evaluación del desempeño porque permite medir el rendimiento del empleado en su cargo, identificar debilidades para proponer mejoras y toma de decisiones; mientras que Pacheco (2011), afirma que a través de dicha evaluación se tiene una herramienta que permite medir el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo identificando sus fortalezas y debilidades a fin de ayudarles a potenciarles como a superarlas; por lo que, en su obra Pérez (2009) cita a Chiavenato (2000) en relación con la importancia de la evaluación del desempaño que permite implementar nuevas políticas de compensación y mejora

del desempeño, tomar decisiones de ascensos o ubicación, detectar errores en el diseño del puesto y si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En este sentido, los citados estudios previos concuerdan con la Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE, es decir, coinciden en que la evaluación del desempeño es una importante y poderosa herramienta técnica de medición, que sirve para llevar a cabo multipropósitos relacionados con la gestión estratégica y el desarrollo del talento humano, porque permitirá establecer un proceso de evaluación más objetivo, clave en términos de fortalecer el existente, identificar los actores involucrados y su rol, determinar los beneficios y las acciones a seguir a partir de los resultados generados de la evaluación del desempeño.

Por lo expuesto, el Manual de Evaluación del Desempeño, es un instrumento técnico que facilitará la adecuada ejecución de la evaluación del desempeño, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo del talento humano, fortaleciendo de manera progresiva el proceso de la evaluación del desempeño de la PUCESE.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El proceso de evaluación del desempeño de la PUCESE requiere un fortalecimiento, que permita ejecutar dicho proceso de evaluación de manera objetiva, sistemática y organizada; así como, aplicar su utilidad a través de las acciones a seguir basadas en los resultados generados de la referida evaluación, elaborar políticas institucionales de personal, que puedan contribuir en la gestión estratégica y desarrollo del talento humano.

Por consiguiente, para el proceso de evaluación del desempeño se identificó el método de Evaluación 360°, que considera las competencias específicas y conductuales del perfil del puesto de trabajo institucional.

Por lo expuesto, el desarrollo del Manual de Evaluación del Desempeño de la PUCESE, incorpora el método de Evaluación de 360°, lo que permitirá contar con un instrumento técnico armonizado, que permita realizar la evaluación del desempeño de los empleados.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Con base en la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño, que considera las competencias del perfil del puesto institucional, se recomienda a las máximas autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, promover su aprobación a través del Consejo Directivo y la aplicación progresiva de dicho instrumento técnico, con el liderazgo de la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, a fin de fortalecer el manejo del Subsistema de Organización de Recursos Humanos y por ende el proceso de la evaluación del desempeño.

La Dirección Administrativa y de Recursos Humanos en coordinación con el personal correspondiente, deberá gestionar y preparar todo el proceso de implementación progresiva del Manual de Evaluación, que incluye la preparación de formularios y presupuesto económico a utilizar, por consiguiente; será necesario asignar recursos para llevar a cabo el mencionado proceso por efecto de la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño institucional, una vez que este sea aprobado por el Consejo Directivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias.* Buenos Aires.

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.* Buenos Aires.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8 ed.). Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos* (9 ed.). Mexico: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA.

Escobar, V. M. (2005). Las competencias laborales. *SciELO*.

Garcia. A, R. (2011). Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Boliviano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre.Año 2011. Cumana.

Mondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos* (11 ed.). Mexico: Progreso.

Pacheco, A. J. (Enero de 2011). Evaluación del desempeño al talento humano de la empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Loja.

Perdomo, R. V. (11 de noviembre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional: http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/

Pérez, M. A. (2009). Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera. México.

Pérez, M. A. (2009). Propuesta de un sistema para la evaluacion del desmpeño laboral en una empresa manufacturera. México.

Vázquez Estrada, Y. (Octubre de 2012). Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Ewuipos de Bombeo, S.A. Montemorelos.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DIRECTIVO Y/O DE JEFATURA DE LA PUCESE

Objetivo: Compilar información sobre la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios de la PUCESE.

1. ¿Conoce usted lo qué es una evaluación del desempeño por competencias?

2. Según su criterio ¿cuáles serían los beneficios de la evaluación del desempeño por competencias?

3. ¿Cree usted que la evaluación de desempeño por competencias aporta de manera significativa al desarrollo de actividades de su equipo de trabajo?

4. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debería evaluar el desempeño de su equipo de trabajo?

5. Considera importante, luego de ejecutar la evaluación del desempeño por competencias, ¿se debería realizar una retroalimentación (feedback) de los resultados de la evaluación con su equipo de trabajo?

6. Si los resultados de la evaluación del desempeño no son favorables para alguien de su equipo de trabajo, ¿qué acciones cree que la universidad debería tomar?

7. ¿Considera usted importante que debería existir un manual de evaluación de desempeño por competencias, en dónde se explique a detalle todo el proceso a realizarse?

8. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar la evaluación del desempeño por competencias del personal que está a su cargo?.

Anexo 2 Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA PUCESE

Objetivo: Compilar información sobre la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios de la PUCESE.

Buenos días, las preguntas que se le realizaran a continuación tienen como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación de desempeño. La información que se recopile será confidencial.

1. **¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA PUCE ESMERALDAS?**

- Un año o menos ( )
- Entre 2 y 5 años ( )
- Entre 6 y 10 años ( )
- Entre 11 y 20 años ( )
- Más de 21 años ( )

2. **¿A QUÉ GRUPO PERTENECE DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?**

- Personal administrativo ( )
- Personal de servicio ( )

3. **¿CONSIDERA IMPORTANTE, QUE SE DEBA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA PUCE ESMERALDAS?**

Si ( ) No ( )

4. **¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSIDERA USTED QUE SE DEBERÍA EVALUAR SU DESEMPEÑO?**

- 1 vez al año ( )
- 2 veces al año ( )
- Cada 2 años ( )

5. **CONSIDERA USTED, QUE LUEGO DE SER EVALUADO, ¿DEBERÍA RECIBIR UNA RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR PARTE DE SU JEFE?**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

6. **SEGÚN SU CRITERIO, ¿QUIÉN O QUIÉNES DEBERÍAN EVALUAR SU DESEMPEÑO?**

- Su jefe inmediato ( )
- Sus compañeros (pares) ( )
- Usted / auto-evaluación ( )
- Clientes externos / estudiantes ( )

7. **SI LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NO SON POSITIVOS PARA USTED, ¿QUÉ ACCIONES CREE QUE LA UNIVERSIDAD DEBERÍA TOMAR?**

- Removerlo de su puesto de trabajo ( )
- Sancionarlo ( )
- Capacitarlo para mejorar sus competencias ( )

8. **¿CONSIDERA USTED IMPORTANTE QUE DEBERÍA EXISTIR UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, EN DÓNDE SE EXPLIQUE A DETALLE TODO EL PROCESO A REALIZARSE?**

Si ( ) No ( )

9. **¿CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RRHH DEBERÍA SOCIALIZAR LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANTES DE SU REALIZACIÓN?**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

10. **¿CONOCE USTED LO QUE ES UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS?**

Si ( ) No ( )

Muchas gracias.